

Métodos utilizados en la oficina de talento humano, de acuerdo con el modelo de selección de personal para elegir los candidatos idóneos en la empresa "Centro Bronce Christus Sinergia".

Katherin Rojas Ramírez

Leonila Cundumí

Maira Alejandra Mazuera

Julye Vanessa Mosquera

Ana Paola Nieva

Director

Andrés Felipe Pérez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios - ECACEN

Programa de Administración de Empresas

Diplomado de Profundización en Gerencia del talento humano

2021

Dedicatoria

Dedico este proyecto de grado a mis padres por su amor y apoyo incondicional, a mi esposo por su contribución, compañía y fortaleza en la consecución de mis sueños y a mi hijo por ser ese motor que me llena de esperanza y le da razón a mi existir. - Katherin Rojas Ramírez

Las mejores batallas son las que luchamos con fuerza y con ganas, no importa el tiempo que te tome lograr lo que quieras es el amor con que lo hagas lo que realmente vale la pena.

Querida familia siempre serán el pilar más fuerte para lograr nuestros cimientos y así poder construir las mejores edificaciones que nos harán más fuertes, mil gracias por estar siempre en el lugar indicado en el momento deseado. - Ana Paola Nieva Nieva

Doy gracias a Dios por bendecir mi vida, por guiarme a lo largo de mi vida, por brindarme apoyo y la fortaleza en los momentos de dificultad y debilidad; Agradezco a mi madre, por apoyar cada uno de mis sueños, por confiar y creer en mí, por los consejos, los valores y principios que me ha inculcado; Agradezco a los tutores de la Universidad Nacional

Abierta y a Distancia del programa de Administración de empresas, por compartir sus conocimientos a lo largo de la carrera y contribuir en nuestra formación. - Maira Alejandra

Mazuera

Este trabajo de grado se lo quiero dedicar Principalmente a DIOS, por brindarme la cordura la paciencia por nunca dejarme caer, por ser mi compañía en las traspasadas al momento de entregar mis trabajos, el más que nadie conoce y sabe de mis esfuerzos a mi amada Madre por siempre ser mi motor, por ser mi consejera por recordarme que todo sacrificio vale la

pena; No se me puede olvidar mi compañero mi apoyo incondicional no sabes cuánto valoro por estarme apoyando en cada decisión que tomara, esa persona que tuvo paciencia y entrega para conmigo, a esa persona le dedico, gracias por cada consejo tu coraje y certeza tu optimismo por ser mi concejero; De ante mano agradezco a cada tutor de la UNAD por su entrega y amor para con nosotros los estudiantes. - Leonila Cundumi

“No vayas por donde guía el camino. Ve, en cambio, donde no hay camino y deja rastro”
Les debemos las gracias por creer en nosotros y por darnos la oportunidad de progresar; hemos aprendido valiosas herramientas para hacerle frente a la vida y triunfar en el aspecto profesional. A todas las aquí presente, porque este es un trabajo en equipo y vamos rumbo a la prosperidad y el éxito. - July Mosquera

Agradecimientos

Principalmente queremos agradecer a Dios por brindarnos la sabiduría y sobre todo la oportunidad de culminar un logro más en nuestro proceso formativo, por llenarnos de fortaleza, tolerancia y sobre todo sabiduría para salir adelante.

Al proyecto Centro Bronce Cali, perteneciente a la entidad de salud de Christus Sinergia por brindarnos todo el apoyo e información necesaria para el éxito de este proyecto de grado.

El cumplimiento de este logro ha sido posible gracias al apoyo de nuestros seres queridos y nuestro tutor del diplomado, Andrés Felipe Pérez por sus aportes, retroalimentaciones, colaboración y seguimientos oportunos que nos permitieron lograr la conclusión del mismo, ya que nos brindó la mejor disposición para la realización y terminación de la carrera académica que nos encontramos desarrollando, la cual sin ello no habría sido posible gozar de las alegrías, triunfos y satisfacciones que hoy tenemos. Su presencia ha sido fundamental, porque fue parte de nuestra motivación en esta etapa de nuestras vidas.

A la universidad UNAD por sus herramientas y materiales que nos brindan para la ampliación del conocimiento.

Resumen

El siguiente documento es un trabajo de grado con base al diplomado de profundización en gerencia del talento humano para optar al título de administrador de empresas, en él se pretende conceptualizar los temas relacionados con la dirección, organización y planificación del talento humano enfocado en la Organización Centro Bronce Christus Sinergia específicamente la sede ubicada en la ciudad de Cali, que integra los servicios de salud en todas las etapas de la atención: ambulatorio, hospitalario y hospitalización domiciliaria; la idea es analizar los criterios, necesidades y políticas de la selección de personal, para lograr identificar los requerimientos del talento humano competente, de acuerdo a las necesidades de la organización y el cumplimiento de la normatividad actual.

Palabras claves: Talento humano, selección de personal, reclutamiento, administración de empresas.

Abstract

The following document is a degree project based on the in-depth diploma in human talent management to qualify for the title of business administrator, it is intended to conceptualize issues related to the management, organization and planning of human talent focused on the Organization Centro Bronce Christus Sinergia specifically the headquarters located in the city of Cali, which integrates health services in all stages of care: outpatient, hospital and home hospitalization; The idea is to analyze the criteria, needs and policies for the selection of personnel, in order to identify the requirements of competent human talent, according to the needs of the organization and compliance with current regulations.

Keywords: Human talent, personnel selection, recruitment, business administration.

Tabla de contenido

Introducción	12
Objetivos	13
Objetivo general	13
Objetivo específico.....	13
Planteamiento del problema.....	14
Formulación del problema	16
Antecedentes	17
Justificación	19
Marco teórico	21
Marco legal	25
Metodología de la investigación	29
Investigación específica	30
Investigación observacional	30
Investigación descriptiva.....	30
Investigación directa	30
Recolección de datos	30
Materiales y métodos	31
Procedimientos	31
Población objetivo:.....	31

Conclusiones	36
Bibliografías.....	46
Anexos.....	47

Lista de Tablas

Tabla 1. Pregunta ¿Fue amable la recepcionista cuando llegaste a nuestra oficina?.....	36
Tabla 2. Pregunta ¿Medio por el que se enteró sobre la oferta de la vacante?.....	37
Tabla 3. Pregunta ¿Había suficiente información en el anuncio de empleo?.....	38
Tabla 4. Pregunta ¿Cómo fue contactado por la compañía para concertar una entrevista?.....	39
Tabla 5. Pregunta ¿Crees que la persona encargada de la entrevista explico todos los detalles de la vacante?	40
Tabla 6. Pregunta ¿Crees que el encargado de la entrevista de reclutamiento de personal, te explico el proceso de reclutamiento que la empresa utiliza?	41
Tabla 7. Pregunta ¿Cuál fue tu grado de satisfacción general con el proceso de reclutamiento?	42

Lista de Figuras

Figura 1. Percepción de recepcionista.	36
Figura 2. Medios de información vacante.....	37
Figura 3. Impactos medios de información.....	38
Figura 4. Medio de citación para entrevista	39
Figura 5. Información detallada perfil del cargo	40
Figura 6. Claridad del proceso de reclutamiento de la empresa	41
Figura 7. Grado de satisfacción en proceso de reclutamiento	42

Lista de Anexos

Anexo. 1 formato del perfil del cargo	48
Anexo 2. Formato de las pruebas psicológicas	49
Anexo 3. Encuesta proceso de reclutamiento.....	50
Anexo 4. Formato informe de las entrevistas	51
Anexo 5. Formato verificación cumplimiento de requisitos.....	52
Anexo 6. Formato verificación documentos para ingresar como empleado a la empresa.....	53
Anexo. 7 formato manual de funciones	54

Introducción

Se plantea obtener una visión clara sobre la dirección, organización y planificación en la reclutamiento del mejor talento humano, de acuerdo a los modelos de gestión como valor agregado para la empresa Centro Bronce Christus Sinergia; se hace necesario la conceptualización y apropiación de los procesos de gestión en el reclutamiento del talento humano para una comprensión de los requisitos mínimos necesarios de los diferentes perfiles de cargos de la organización y de esta manera lograr encaminar a todo el personal para alcanzar altos niveles de desempeño, crecimiento y motivación.

Se debe resaltar que cualquier organización debe tener como herramienta principal la gestión del talento humano, ya que esta consiste en formar los pilares de la empresa, mediante el conocimiento, talento y disposición, en el cual siempre debe ir enfocado en prestar un servicio de calidad a los clientes encaminados a que se sientan atendidos como en casa sin tener diferenciación en cada uno de ellos sin importar su estatus social y de esta manera lograr ser elegidos como primera opción en salud a nivel municipal.

Al iniciar el proceso de selección el área de talento humano deberá analizar de manera detallada los procesos y directrices de cada una de sus áreas con el fin de lograr los perfiles adecuados y así garantizar un excelente clima laboral, por medio de la toma de decisiones que benefician tanto a la empresa como al personal a cargo.

El personal siempre será orientado a conocer de manera clara los planteamientos de la empresa e identificar de manera inmediata la misión y la visión de la empresa. Así, se logrará encaminar desde el inicio las metas, identificar logros trazados por la misma y trabajar para el cumplimiento de estas.

Objetivos

Objetivo General

Identificar los métodos que se emplean en la oficina de talento humano de la organización Centro Bronce Christus Sinergia, en cuanto al modelo de selección de personal, para elegir los candidatos idóneos teniendo en cuenta las necesidades de la empresa.

Objetivo Especifico

Conocer los modelos de selección de personal utilizados por el departamento de talento humano de la empresa Centro Bronce Christus Sinergia para llevar a cabo la investigación y evaluación de estos

Distinguir las fases del programa de selección y los aspectos contractuales del sistema de seguridad social que actualmente tienen los empleados de la empresa Centro Bronce Christus Sinergia

Identificar las mejores fuentes y medios de reclutamiento para suplir las necesidades de selección de personal con el fin de atraer a los mejores talentos para la prestación de servicios en la entidad Centro Bronce Christus Sinergia.

Conocer el reglamento interno de trabajo de la organización Centro Bronce Christus Sinergia como parte fundamental para lograr desarrollar una visión clara de los retos existentes en la dirección y gestión del talento humano

.

Planteamiento del Problema

En la actualidad, las empresas que quieran adaptarse y ser competitivos en el mercado que día tras día se hace más complejo y se mantiene en continua evolución, deben implementar determinadas políticas y prácticas que le permitan atraer, incorporar y retener al personal más idóneo en el desempeño de funciones con relación a cada puesto de la organización, por lo tanto, una apropiada gestión del proceso de selección del personal garantiza un adecuado nivel de competitividad y logro de objetivos de la empresa.

El área de talento humano ha venido sufriendo diversos cambios ante la necesidad de ir evolucionando; la globalización muestra un nuevo entorno que tiene relación directa con los cambios en las entidades y en la formación del talento humano para hacerlas más competitivas.

A este proceso de selección de personal se le han planteado diversos aportes como, por ejemplo:

Juan (2004) El objetivo de la selección es predecir el futuro comportamiento, desempeño y rendimiento de la persona dentro de la organización, buscando que esta se adapte a las descripciones y especificaciones del puesto; el proceso inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar uno de los solicitantes.

Chiavenato (2002) Afirma que se necesita un patrón o criterio de comparación que se formula a partir de la información que se tenga sobre el cargo y sobre los candidatos, en este proceso es fundamental, la previa realización del análisis y diseño del cargo.

Bohlander y Snell (2008) Hacen una descripción más detallada del proceso, en cuanto a que menciona los pasos por los cuales pasan los candidatos al puesto, aunque no todos cumplen a cabalidad los pasos, pues a medida que se avanza en el proceso, algunos pueden ser destacados.

Para ejecutar el proceso de selección y cada una de sus etapas, se deben elegir las técnicas de selección adecuadas para tomar la decisión final, para lo cual diferentes críticos han aportado sus opiniones, entre las que se destacan:

“García (2008) destaca la gran variedad de instrumentos de selección que propuso Dolan, disponibles para valorar y medir las competencias, personalidad, valores, entre otras características de los candidatos”.

Chiavenato (2002) Considera que las entrevistas, no se deben improvisar y que se deben conducir considerando algunos factores como los objetivos principales de la entrevista, la creación de un buen clima para realizarla, orientar la entrevista hacia los objetivos, evitar preguntas discriminatorias, responder a preguntas formuladas por el candidato y anotar las impresiones después de la entrevista

“las entrevistas pueden ser cerradas, de sondeo, hipotéticas, intencionadas, provocadoras, que sugieren la respuesta esperada, y las preguntas abiertas.” (Alles, 2006)

Por tal razón y teniendo como base los diferentes aportes la dirección de personas basada en el talento humano ha cobrado una gran importancia al momento de aplicar la mejora de los procesos empresariales, siendo la selección de personal una estrategia de competitividad en las organizaciones, que permite identificar profesionales con competencias de rendimiento, innovación y productividad en estos tiempos para nadie es un secreto que el personal de una empresa son quienes aportan el conocimiento, la información y el talento, lo que hace a una empresa más eficiente y competitiva en el mercado generando desarrollo y crecimiento.

De esta manera la selección del personal juega un papel demasiado importante para todas las organizaciones, ya que por medio de esta lograremos identificar personas de gran calidad, pues se podrá identificar si cumple con lo que se requiere para suplir las necesidades de la organización.

El proceso de selección logra encontrar el candidato adecuado, el cual podemos visualizar que se ajusta a la organización por las múltiples cualidades y capacidades, pues se vuelve un factor clave para lograr el crecimiento que se busca.

De igual manera debemos tener claridad que son importantes cada uno de los integrantes de una empresa u organización, pues todos los cargos son demasiado importantes, desde la labor que puede parecer más pequeña, básica o mínima hasta la más compleja y de altos compromisos, por este motivo se tiene la necesidad de tener un personal calificado, dedicado y sobre todo que se ajuste a los objetivos, procesos, metas, y lo más importante, los valores de la empresa y de esta manera lograr conjuntamente el crecimiento, progreso y éxito en el paso del tiempo.

La toma de decisiones al momento de reclutar el personal debe asegurar que estas personas cumplan los requisitos de los cargos a ocupar, que tengan las habilidades necesarias para desarrollar funciones y actividades que corresponden al perfil buscado, para lograr los objetivos de la organización de manera oportuna y acertada.

Formulación del Problema

¿Qué tan eficiente es el proceso de selección de personal que se implementa en la empresa Centro Bronce Christus Sinergia ubicada en la ciudad de Cali – Valle del Cauca?

Antecedentes

La dinámica organizacional en la actualidad está pidiendo una estructuración en el manejo del talento humano; ya que los enfoques de la gestión humana se están basando por competencias, lo que hace que las empresas tomen como estrategia afrontar diferentes retos organizacionales orientándose al desarrollo del conocimiento y un aprendizaje continuo.

Implementar el sistema basado en competencias en el área de talento humano facilita el desarrollo de las técnicas de administración, en cuanto al reclutamiento y selección del personal, ya que para las empresas es de vital importancia teniendo en cuenta la globalización y la competitividad establecer un protocolo por competencias para talento humano.

De acuerdo con los cambios constantes del mercado laboral y la ardua competencia que enfrentan las empresas; son muchos los problemas al momento de seleccionar el personal idóneo que satisfaga las expectativas de los diferentes cargos y además lograr la sostenibilidad de los empleados. Esto es debido a los avances del mercado y a los cambios sociales y económicos que genera dinamismo en los perfiles de los cargos.

Es por eso que en este proyecto nos enfocamos en evaluar la eficiencia del proceso de selección de personal que maneja la empresa Centro Bronce Christus Sinergia; actualmente la empresa utiliza la misma fuente de reclutamiento, por lo que podría ser un problema ya que esto puede causar que la empresa llegue a los mismos candidatos o simplemente la empresa se esté limitando, lo que causa demora al momento de encontrar el personal que cumpla con las expectativas del puesto.

Además, se ve reflejado la serie de errores, esto conlleva a la empresa pérdida de tiempo, dinero, imagen y clima laboral entre otras, lo cual evidencia la no sostenibilidad de la organización en el área de talento humano descenso en la confianza tanto en el cliente interno y

externo de la empresa; incurre en no definir el perfil de la vacante, la no realización de antecedentes en sus antiguos empleos, la no realización de características fundamentales con las aptitudes y las destrezas en la comunicación.

Así mismo no tomarse el tiempo para contratar el personal idóneo para el cargo, actuar de forma apresurada lo cual no permite realizar el filtro para encontrar el personal adecuado ajustado al perfil de la vacante.

Justificación

De acuerdo con los avances tecnológicos, al desarrollo del mercado y a los cambios que diariamente surgen en el mundo; las empresas deben buscar estrategias que les permitan sostenerse en el mercado por lo que se considera conveniente mantener un programa que aporte conocimiento para satisfacer las demandas asociadas en el mercado, la gestión humana y la producción, ajustando y mejorando continuamente los procesos. Estas estrategias también deben permitir realizar seguimiento de los procesos de selección, mejorando la relación costo/resultados.

El desempeño del trabajador depende de varios factores entre los que se pueden mencionar, el ambiente laboral, las competencias del trabajador, el liderazgo, trabajo en equipo, sin embargo, de estos aspectos el proceso de selección de personal y la efectividad al realizarlo es uno de los más importantes. Por lo que se considera necesario fortalecer el proceso de selección de personal en todos sus aspectos, especialmente en el conocimiento de los candidatos y todo lo que conlleva teniendo en cuenta las metas y objetivos de la organización.

La empresa Centro Bronce Christus Sinergia debe trabajar de manera constante en el cumplimiento de sus objetivos y por ende uno de sus principales componentes para lograrlo es el reclutamiento y la selección de personal buscando que sea lo más productivo posible además de adaptarse a los cambios y variaciones que se puedan presentar, profesionales capaces de afrontar el presente, pero también interesados en diseñar y trabajar en el futuro y en esa medida dar cumplimiento a la planeación estratégica de la empresa.

Por otra parte, la empresa debe tomarse el tiempo para explorar nuevas formas de reclutamiento, lo cual permita la mejora continua de la misma reconocer las fallas o las falencias de selección del personal, ya conociendo el problema de raíz se pasa a la siguiente fase plan de mejora teniendo en cuenta el reclutamiento. Teniendo un equipo competente para estas labores.

se obtendrán los resultados esperados por la organización, se requiere de una eficiente administración del talento humano, es el equipo de esa área de la empresa Centro Bronce Christus Sinergia, que aporten su conocimiento, fuerza de trabajo, habilidades, motivación e iniciativa para atraer y retener los empleados de la empresa. Todo esto juega un papel importante en la gestión de personal, de manera que cada empleado que ingrese a la empresa tenga las capacidades necesarias y se permita desarrollar su potencial y ponerlo en práctica, de esa manera se genera un beneficio mutuo entre el trabajador y el empleador.

Como se arroja la investigación hecha en la universidad del valle. Leonel Monroy menciona lo siguiente:

Hemos entendido a lo largo de todos estos años que es el hombre el que le da sentido a las organizaciones y no al revés; que estas últimas se planean, se organizan y se dirigen a escala humana bien sea que esta escala sea pobre o ricamente construida (Monroy, 1996).

En Colombia el talento humano no solo es un área que es la encargada de seleccionar y administrar una inversión humana para lograr fines operativos u productivos. La verdadera esencia es promover su desarrollo, de tal manera que se vea reflejado un valor un agregado en el talento humano y que esta misma dirección le permita a la empresa Centro Bronce Christus Sinergia, tener un crecimiento enriquecedor en temas de calidad humana y sentido de pertenencia, obteniendo una mejor dirección y le permita tener un posición ante las competencias con ventajas de características únicas, de esa manera haciendo frente a las dinámicas comerciales que es el movimiento de personal.

“La inversión en la gestión del talento humano es uno de los cimientos del desarrollo económico y social que progresivamente se ha convertido en una de las estrategias de competitividad de las empresas.” (Rueda, 2010).

Marco Teórico

Cuando los directivos de las organizaciones piensan en un cambio en el departamento de Recursos Humanos que va a favorecerlos, se debe de tener en cuenta la importancia de la planeación del recurso humano; es decir, que logren contar con el número y tipo correcto de individuos para satisfacer las necesidades de la organización. Sin las personas apropiadas en los puestos adecuados y en el tiempo correcto, cualquiera de los vitales procesos administrativos puede volverse tan ineficiente como para amenazar la existencia de la organización.

Luego de efectuar el proceso de planeación y de que se evalúa la demanda futura del personal, el Departamento de Recursos Humanos procede a llenar las vacantes mediante el proceso de reclutamiento. Los reclutadores de la actualidad indican que están tratando de identificar personas de madurez emocional

“la fase de reclutamiento es donde se ponen en práctica una serie de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.” Idalberto Chiavenato (2002)

“El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. Es un sistema mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.” Werther y Davis

Para detectar la eficiencia en los procesos de selección de personal se debe seguir un proceso de socialización e inducción del personal, este proceso es la etapa donde se presenta la empresa y se realiza un esquema para la correcta adaptación de los nuevos integrantes de una organización, por lo tanto, las empresas pretenden

Que el nuevo integrante se adapte a la cultura, comportamientos y procesos.

Brindar al empleado la información necesaria para el buen desarrollo de su trabajo.

Da a conocer las reglas de actitudes, conductas, estándares y valores que se esperan de los nuevos integrantes.

El nuevo integrante de la organización debe conocer la cultura organizacional de la empresa u clima laboral.

Dar a conocer la historia de la compañía quienes la integran, la misión visión.

Da a conocer al empleado los horarios, vacaciones y todo lo demás relacionado a sus obligaciones, bienestar integral como nuevo miembro de la compañía.

Según Robbins (1998) el proceso de socialización está compuesto por 3 etapas.

El preingreso que se dirige a los candidatos que están por ingresar a la empresa el cual consiste en suministrar información general de la empresa tal como misión, visión, historia, valores, filosofía estructura etc.

En el Ingreso es cuando el candidato es notificado de que efectivamente será el nuevo integrante de la compañía y se le empieza un proceso de inducción y adaptación, la inducción consta de dos etapas en una se amplía la información de la empresa ya de manera global especificando al empleado los deberes y derechos, normas, reglamentos, políticas y en la segunda se da a conocer la importancia de su cargo y en que consiste sus funciones.

La etapa de Metamorfosis se maneja una comunicación constante entre la empresa y el empleado para mantener una adaptación permanente.

Según Chiavenato (2002) los métodos de socialización son

Proceso selectivo: esto quiere decir que desde el proceso de selección el candidato podrá conocer todo lo relacionado con el funcionamiento de la empresa

Contenido del cargo: las tareas exigentes hacen que los nuevos empleados generen altos estándares de desempeño

Supervisor como tutor: el supervisor es quien va a realizar el acompañamiento al nuevo empleado para explicar labores, tareas, metas, resultados y desempeño

Grupo de trabajo: el grupo de trabajo debe generar una adecuada integración al nuevo empleado dado que esto influirá en la actitud y duración de este.

Programas de integración: es un entrenamiento intensivo que se le realiza al nuevo empleado para generar en él lo que son los valores, normas y estándares de comportamiento.

Para fidelizar el talento humano se debe garantizar compensación, bienestar y salud.

El principal objetivo de este proceso es establecer compensaciones o incentivos tanto económicas como de bienestar integral para aumentar la motivación y sostenibilidad de los empleados.

A finales del siglo XIX y comienzos del XX, las empresas del sector privado delegaron la función de seleccionar al personal a un oficinista, que, al decir de algunos autores, fue el primer especialista de personal. Su labor se limitaba a supervisar y controlar un simple registro y nómina de personal.

Las compensaciones económicas son aquellas que pueden ser directas que son las que el empleado tiene derecho por ley como lo son salario, bonificaciones, comisiones, primas, vacaciones o indirectas las cuales son aquellas que no hacen parte de los derechos de ley como los son los extralegales, propinas, y adicionales., por otro lado, encontramos compensación no financiera que pueden ser oportunidades, reconocimientos, autoestima, seguridad, calidad de vida, promociones, autonomía entre otros.

Para garantizar que el personal siempre sea idóneo se debe realizar procesos de capacitación constante, el cual es el proceso educativo por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias para ejecución del trabajo y sus tareas.

El desarrollo profesional es uno de los temas más importantes de la administración debido a que este se enfoca en el crecimiento que pueden tener los empleados dentro de la organización por lo que estos deben mejorar su desempeño.

Es por eso que Carmona (2004) plantea 5 etapas de desarrollo profesional

Preparación para el trabajo es el periodo donde las personas adquieren conocimientos y habilidades en un campo.

Ingreso a una organización es la etapa donde la persona empieza a trabajar de acuerdo a sus aspiraciones.

Iniciación del desarrollo personal es donde el empleado ya se ha fortalecido en su carrera y dentro de la empresa por lo que empieza a establecerse metas más completas.

En la parte central de la carrera profesional la persona evalúa el estilo de vida laboral para reevaluar un nuevo estilo que se acoja a sus objetivos o metas.

Final de la carrera profesional es cuando la persona busca una productividad constante para desvincularse de la vida laboral puede ser en la etapa de jubilación o pasión.

Marco legal

La Constitución Política de Colombia consagra como derecho fundamental, el derecho a la igualdad, indicando que:

Artículo 13

Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica.

El Estado protegerá especialmente a aquellas personas que, por su condición económica, física o mental, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan.

La ley 1429 de 2010

Ley de formalización y generación de empleo en su artículo 63 estableció: el personal requerido en toda institución y/o empresa pública y/o privada para el desarrollo de las actividades misionales permanentes, no podrá estar vinculado a través de Cooperativas de Servicio de Trabajo Asociado que hagan intermediación laboral, o bajo ninguna otra modalidad de vinculación que afecte los derechos constitucionales, legales y prestacionales consagrados en las normas laborales vigentes.

Proceso de selección de personal

Facultad de las entidades públicas y privadas para establecer requisitos de ingreso, siempre que sean razonables, no impliquen discriminaciones injustificadas entre las personas y sean proporcionales según las facultades que con ellos se buscan.

Sentencia T-463 de 1996

La Corte ha precisado que las entidades, tanto estatales como privadas, pueden establecer requisitos de ingreso en un proceso de selección, siempre que sean razonables, no impliquen discriminaciones injustificadas entre las personas, y sean proporcionales según las finalidades que con ellos se buscan.

A contrario, es claro que se vulneran los derechos de los participantes, si se realizan los procesos de selección desconociendo los requisitos previamente fijados y publicados, o cuando dichos requerimientos son inconstitucionales en sí mismos.

Así las cosas, las entidades privadas pueden exigir requisitos de ingreso en un proceso de selección, siempre que estos no violen el derecho a la igualdad de las personas, ni fijen de forma implícita o explícita discriminación o preferencia alguna y siempre que estén contenidos en el reglamento de trabajo conforme a lo establecido por el artículo 104 y siguientes del Código Sustantivo del Trabajo.

Artículo 104 definiciones.

Reglamento de trabajo es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y sus trabajadores en la prestación del servicio.

Artículo 105. Obligación de adoptarlo.

1. Está obligado a tener un reglamento de trabajo todo empleador que ocupe más de cinco (5) trabajadores de carácter permanente en empresas comerciales, o más de diez (10) en empresas industriales, o más de veinte (20) en empresas agrícolas, ganaderas o forestales.

2. En empresas mixtas, la obligación de tener un reglamento de trabajo existe cuando el empleador ocupe más de diez (10) trabajadores.”

Artículo 106. Elaboración.

El empleador puede elaborar el reglamento sin intervención ajena, salvo lo dispuesto en pacto, convención colectiva, fallo arbitral o acuerdo con sus trabajadores.”

Artículo 107. Efecto jurídico.

El reglamento hace parte del contrato individual de trabajo de cada uno de los trabajadores del respectivo establecimiento, salvo estipulación en contrario, que, sin embargo, sólo puede ser favorable al trabajador.

Artículo 108. Contenido.

El reglamento debe contener disposiciones normativas de los siguientes puntos:

Indicación del empleador y del establecimiento o lugares de trabajo comprendidos por el reglamento.

Condiciones de admisión, aprendizaje y período de prueba.

Trabajadores accidentales o transitorios.

Horas de entrada y salida de los trabajadores; horas en que principia y termina cada turno si el trabajo se efectúa por equipos; tiempo destinado para las comidas y períodos de descanso durante la jornada.

Horas extras y trabajo nocturno; su autorización, reconocimiento y pago.

Días de descanso legalmente obligatorio; horas o días de descanso convencional o adicional; vacaciones remuneradas; permisos, especialmente lo relativo a desempeño de comisiones sindicales, asistencia al entierro de compañeros de trabajo y grave calamidad doméstica.

Salario mínimo legal o convencional.

Lugar, día, hora de pagos y período que los regula.

Tiempo y forma en que los trabajadores deben sujetarse a los servicios médicos que el empleador suministre.

Prescripciones de orden y seguridad.

Indicaciones para evitar que se realicen los riesgos profesionales e instrucciones, para prestar los primeros auxilios en caso de accidente.

Orden jerárquico de los representantes del empleador, jefes de sección, capataces y vigilantes.

Especificaciones de las labores que no deben ejecutar las mujeres y los menores de dieciséis (16) años.

Normas especiales que se deben guardar en las diversas clases de labores, de acuerdo con la edad y el sexo de los trabajadores, con miras a conseguir la mayor higiene, regularidad y seguridad en el trabajo.

Obligaciones y prohibiciones especiales para el empleador y los trabajadores.

Escala de faltas y procedimientos para su comprobación; escala de sanciones disciplinarias y forma de aplicación de ellas.

La persona o personas ante quienes se deben presentar los reclamos del personal y tramitación de éstos, expresando que el trabajador o los trabajadores pueden asesorarse del sindicato respectivo.

Prestaciones adicionales a las legalmente obligatorias, si existieren.

Publicación y vigencia del reglamento.

Código Sustantivo del trabajo

De igual manera, es pertinente resaltar que el trabajo en Colombia se rige a través del Código Sustantivo del trabajo, cuyo objetivo principal es lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y

equilibrio social. Así mismo, regula las relaciones de derecho individual del trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del trabajo, oficiales y particulares.

Metodología de la investigación

La elección de una determinada metodología implica la aceptación de un concepto de conocimiento y de ciencia, es decir, una opción epistemológica - teoría del conocimiento- previa; lo cual, a su vez, implica asumir una, a saber, opción ontológica -teoría sobre la naturaleza de la realidad (M. Martínez 1986).

La metodología de investigación inicial adquiere una esencialidad de carácter cualitativo, aunque tiene matices y finaliza en una investigación cuantitativa.

Este tipo de metodologías permite a los investigadores analizar y comprender el comportamiento, el proceso y el desarrollo dentro del área recursos humanos.

La metodología cualitativa es abarcada la definición, el camino que conlleva alcanzar conocimientos seguros y confiables que proporcionan Centro Bronce Christus Sinergia y en caso de poder ser validados tener una contraparte empírica y teórica que permite ampliar la base.

Teniendo en cuenta lo nombrado anteriormente del presente diplomado, se plantea diseñar una propuesta de herramienta consistente en la cual se obtiene un conjunto de indicadores que permiten obtener los datos para la medición numérica en la selección de personal y permite comprender y analizar el proceso del área de recursos humanos en la empresa Centro Bronce Christus Sinergia. En la medición surgen indicadores de orden cuantitativo, datos que se procesan y se convierten en datos cuantificables, medibles y se evalúan a fin de conocer y establecer objetivos de mejora continua en el área de recursos humanos.

Hoy por hoy las organizaciones compiten en entornos complejos y en áreas muy bien establecidas por lo tanto es vital que se tenga una mayor comprensión en los objetivos de cada área y de los métodos que se van a utilizar para alcanzar el buen funcionamiento de cada proceso.

En esta investigación queremos identificar los métodos y fuentes de selección de personal que se emplean en la oficina de talento humano de la organización "Centro Bronce Christus Sinergia", además de verificar si el personal actual es el idóneo teniendo en cuenta las necesidades de la empresa; de esta manera hallar si dichos modelos y fuentes están siendo efectivos logrando una explicación clara a la problemática y así brindar una solución efectiva.

Investigación Específica

Los tipos de investigación que se manejaran específicamente es detectar la eficiencia en los procesos de selección de personal que realiza la empresa Centro Bronce Christus Sinergia ubicada en la ciudad de Cali-Valle del Cauca

Investigación Observacional

Se observan los hechos dentro de su contexto natural. Para describir y explicar los fenómenos en la realidad.

Investigación Descriptiva

Con la intención de describir lo que se está observando, tomando como base aspectos conocidos, para precisar la información existente del tema

Investigación directa

Los datos se tomarán personalmente en la empresa Centro Bronce Christus Sinergia, para conocer las diferentes percepciones con el enfoque de seguir estructurando un modelo que permita mejorar el proceso de selección.

Recolección de datos

Dichos datos se recolectarán con el área de recursos humanos y los empleados la empresa Centro Bronce Christus Sinergia

Materiales y métodos

Para esta investigación se realizarán encuestas con preguntas abiertas y cerradas de manera presencial y virtual por lo que se necesitarán computadoras, celulares e internet

Procedimientos

Selección del instrumento de recolección y medición de datos: la encuesta

Diseño del instrumento: preparación de las preguntas

Verificar la validez y confiabilidad del instrumento mediante un estudio piloto

Con base a las observaciones de la prueba piloto, corregir el instrumento.

Aplicación formal de la encuesta

Recopilación y procesamiento de los datos

Organizar y clasificar los datos obtenidos

Presentación gráfica de los datos

Análisis e interpretación de los resultados

Informe final

Población objetivo

Corresponde a la totalidad de integrantes de la empresa Centro Bronce Christus Sinergia

Tamaño de la Muestra:

Total, de integrante de la empresa: 16

Formula:
$$m = \frac{N}{(N-1) \cdot K^2 + 1}$$

N = 16

K = margen de error = 5%

Total, de la Muestra: 4,26

Mediante la implementación de estas herramientas técnico-metodológicas se busca identificar la efectividad del proceso de selección de personal, ausentismo, rotación de personal, el grado de motivación y el sentido de pertenencia del personal. Percepción frente al liderazgo de superiores.

Habilita indicadores personalizados del área de gestión humana para realizar un diagnóstico de situación y a su vez crear objetivos a mediano plazo que aporte a una mejora continua del área.

Al realizar las encuestas para identificar lo que se desea conocer de los procedimientos de reclutamiento de la empresa Centro Bronce Christus sinergia. Dichas encuestas nos ayudaran a elegir personal en otras áreas con las cualidades y capacidades requeridas para cada uno de los cargos.

Se podría utilizar herramientas medición que aporten a la investigación, como por ejemplo la herramienta Tablero de control, permite medir indicadores, enfocándose en las relaciones causales que influyen en el comportamiento de los trabajadores; e identificar inductores, estableciendo líneas de acción futuras.

Importante recordar que Roberto Kaplan y David Norton desarrollaron el concepto de Tablero de Comando entendido como un sistema capaz de medir evaluaciones de desempeño y permitir su gestión en base a objetivos previamente establecidos. En efecto, esta herramienta proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Además, ambos autores sostienen que el BSC

“traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (Kaplan y Norton 1996).

¿Por qué resulta necesario utilizar un tablero de control? Ballvé ofrece una respuesta muy interesante:

“El Tablero de control nació como herramienta gerencial con el objetivo básico de poder diagnosticar una situación y de efectuar su monitoreo permanente. Es una metodología para organizar información y acrecentar el valor” (Ballvé 2007, p.82)

Robert Kaplan y David Norton (1996), en su libro Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard, introducen por primera vez el concepto de tablero de comando como una técnica de gestión y planificación.

Conocido también como Cuadro de Mando Integral (CMI) o tablero de comando o balanced scorecard. La mayoría de las empresas grandes lo utilizan para la planeación estratégica, tener información actualizada y accesible para el control del cumplimiento de sus objetivos y metas basados en criterios de medición y traducidos en indicadores para las diferentes áreas de la empresa, el tablero de control o Balance Scorecard (BSC) es una metodología gerencial que sirve como herramienta para la planeación y administración estratégica de las empresas.

Es una aplicación de sistemas de autocontrol y mejora continua. Lo podemos definir como una estructura de control de la administración y operación general de la empresa, cuya fortaleza radica en su filosofía de mejora continua y en el trabajo en equipo basado en una visión estratégica unificada. Al implantar el tablero de control se utilizan criterios de medición e indicadores para controlar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la empresa.

El tablero de control mide el desempeño de la empresa en resultados financieros, atención, relación y satisfacción de los clientes, procesos internos, desarrollo y conocimiento.

La parte más complicada es generar los indicadores útiles de cada área y proceso que permitan medir objetivamente el logro de los objetivos y metas. El fin primordial de emplear normas e indicadores es el de poder evaluar en términos cualitativos y cuantitativos la administración y operación de la empresa. La “norma” es la mejor práctica en el ramo: el nivel deseado de rendimiento y el “indicador” es el nivel real de rendimiento obtenido.

Resultados

Con la aplicación de la encuesta evaluaremos los diferentes factores, desde la eficacia de los canales de difusión para atraer talentos, hasta la capacidad del departamento para conseguir a los mejores empleados para la empresa y por medio de esta evaluar al proceso de selección de personal de la empresa Centro Bronce Christus Sinergia.

Para lo cual se tuvo en cuenta el 100% de los candidatos entrevistados, en los últimos 6 meses, tanto contratados como los que no pasaron las pruebas de selección de personal; ya que este cuestionario nos ayuda a identificar las fortalezas y debilidades del equipo que la empresa Centro Bronce Christus Sinergia tiene conformado para el reclutamiento de personal y así como organización empezar a implementar acciones de mejoras futuras y asegurarse de que con el proceso establecido por la empresa, se esté captando o atrayendo el personal adecuado para conformar un excelente equipo de trabajo.

Esta encuesta se realiza a los candidatos, ya que son las personas que tienen contacto directo con el personal encargado de realizar las entrevistas para la captación de personal y la misma se realiza de forma física o virtual.

Personas encuestadas - candidatos (55).

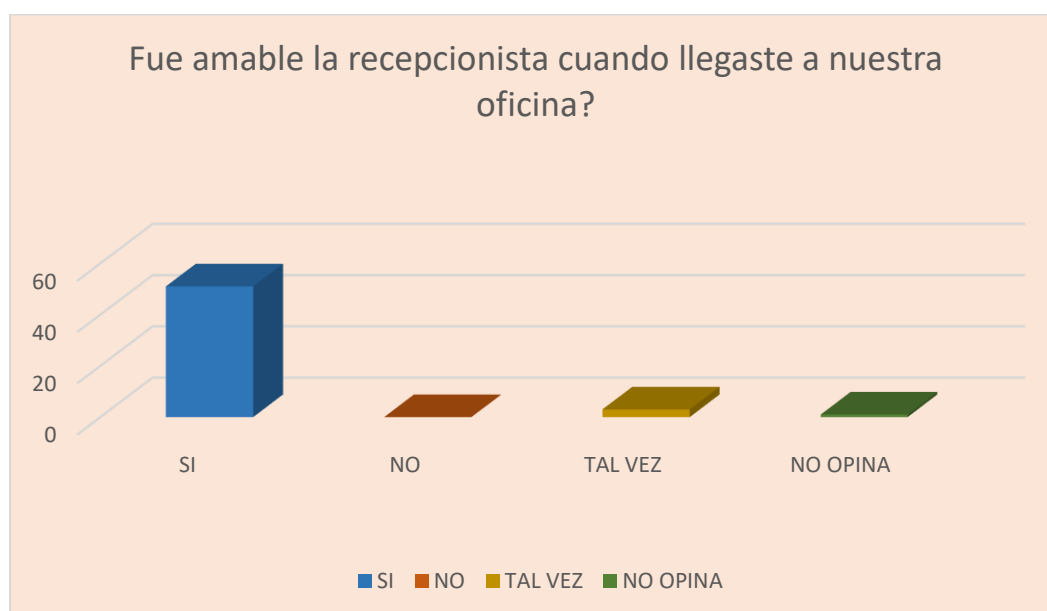
Análisis de Datos

Tabla 1. *Pregunta ¿Fue amable la recepcionista cuando llegaste a nuestra oficina?*

SI	NO	TAL VEZ	NO OPINA
51	0	3	1

Fuente elaboración propia

Figura 1. *Percepción de recepcionista.*



Fuente elaboración propia

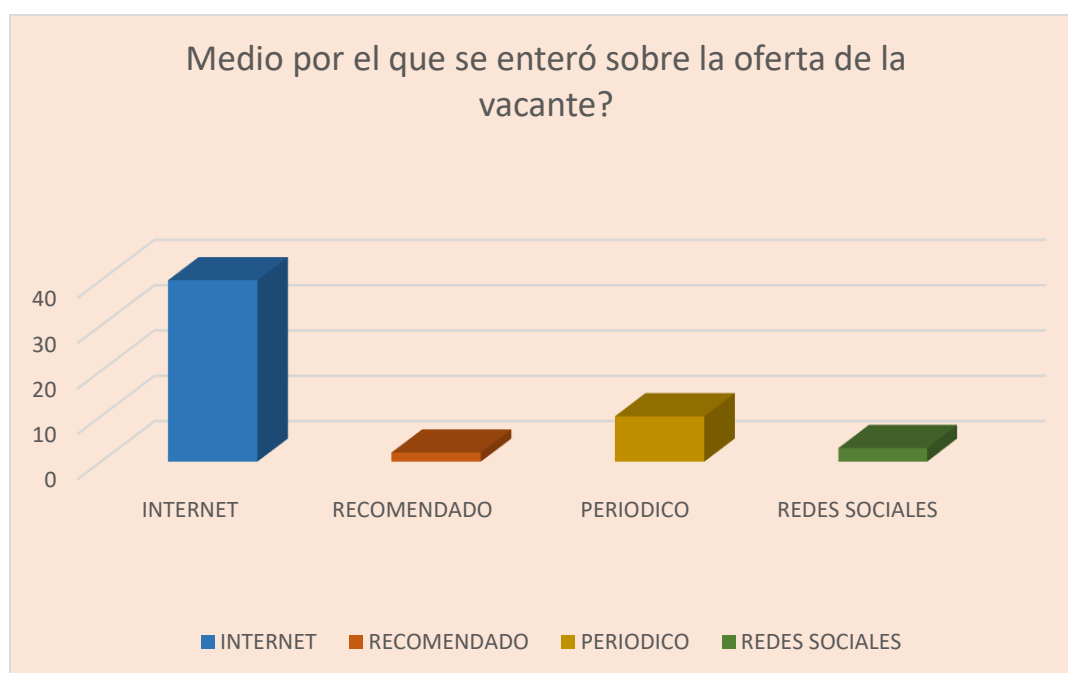
En la tabla 1 y figura 1 se puede deducir que la mayoría de los candidatos expresaron la amabilidad de la recepcionista, al ingresar a la empresa, lo que es bueno para la organización ya que genera buena imagen para quienes desean formar parte de ella.

De igual manera se debe realizar un análisis de mejora puesto que 4 de los encuestados no expresaron una emoción satisfactoria respecto al servicio recibido.

Tabla 2. *Pregunta ¿Medio por el que se enteró sobre la oferta de la vacante?*

INTERNET	RECOMENDADO	PERIODICO	REDES SOCIALES
40	2	10	3

Fuente elaboración propia

Figura 2. *Medios de información vacante*

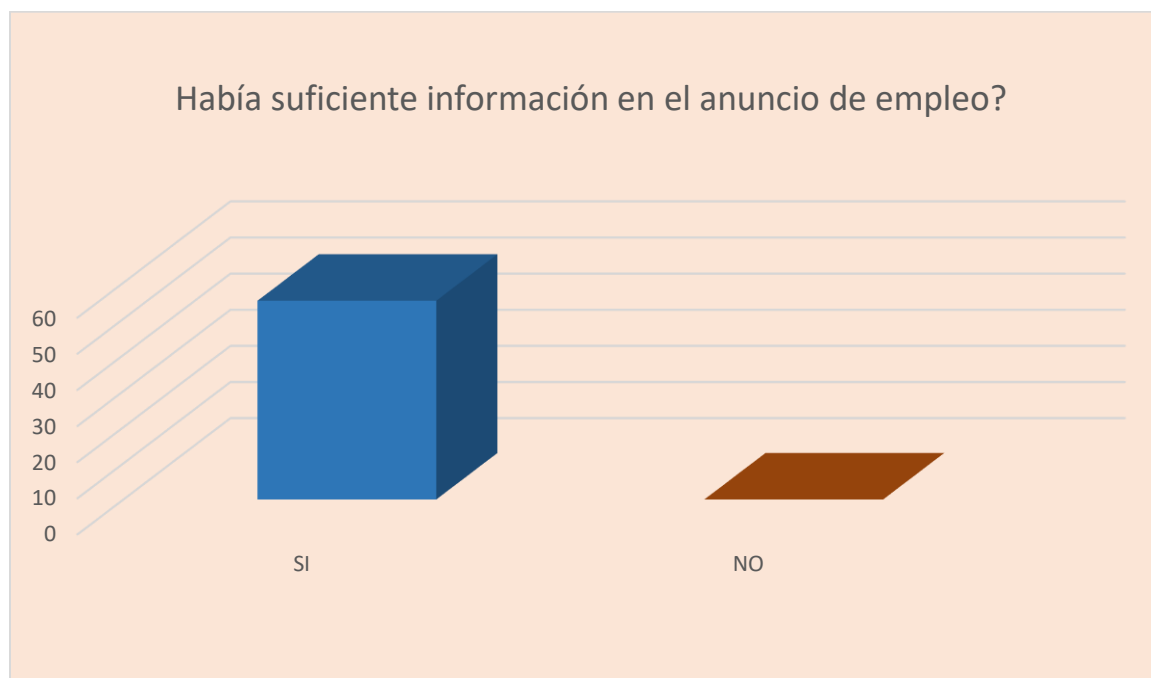
Fuente elaboración propia

En la tabla 2 y figura 2 se puede deducir que los medios utilizados por la empresa son efectivos, ya que tienen gran acogida y las ofertas laborales son de gran impacto por ser una empresa reconocida logrando la captación de varios aspirantes con diferentes perfiles.

Tabla 3. *Pregunta ¿Había suficiente información en el anuncio de empleo?*

SI	NO
55	0

Fuente elaboración propia

Figura 3. *Impactos medios de información*

Fuente elaboración propia

En la tabla 3 y figura 3 se deduce que el 100% de los candidatos encuestados, manifestaron que la información publicada sobre la vacante, contenía la información necesaria y detallada del empleo.

Tabla 4. *Pregunta ¿Cómo fue contactado por la compañía para concertar una entrevista?*

CORREO	LLAMADA	CITACION POR	REDES
ELECTRONICO	TELEFONICA	DOCUMENTO	SOCIALES
43	12	0	0

Fuente elaboración propia

Figura 4. *Medio de citación para entrevista*



Fuente elaboración propia

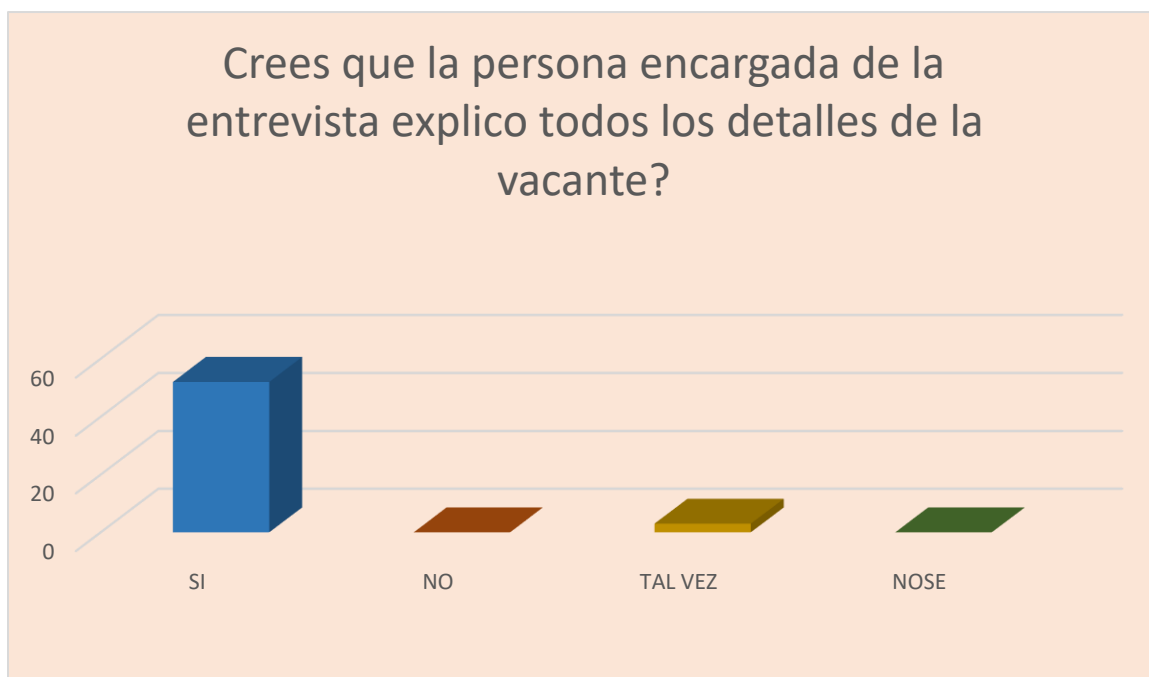
En la tabla 4 y figura 4 la compañía realizó con anticipación un proceso de selección de manera organizada para posteriormente contactar a los candidatos por diferentes medios personales, los cuales generan más confianza como lo son las llamadas y correos electrónicos logrando de esta manera un proceso efectivo contactando a las personas que habían sido objeto de convocatoria.

Tabla 5. *Pregunta ¿Crees que la persona encargada de la entrevista explico todos los detalles de la vacante?*

SI	NO	TAL VEZ	NO SE
52	0	3	0

Fuente de elaboración propia

Figura 5. *Información detallada perfil del cargo*



Fuente elaboración propia

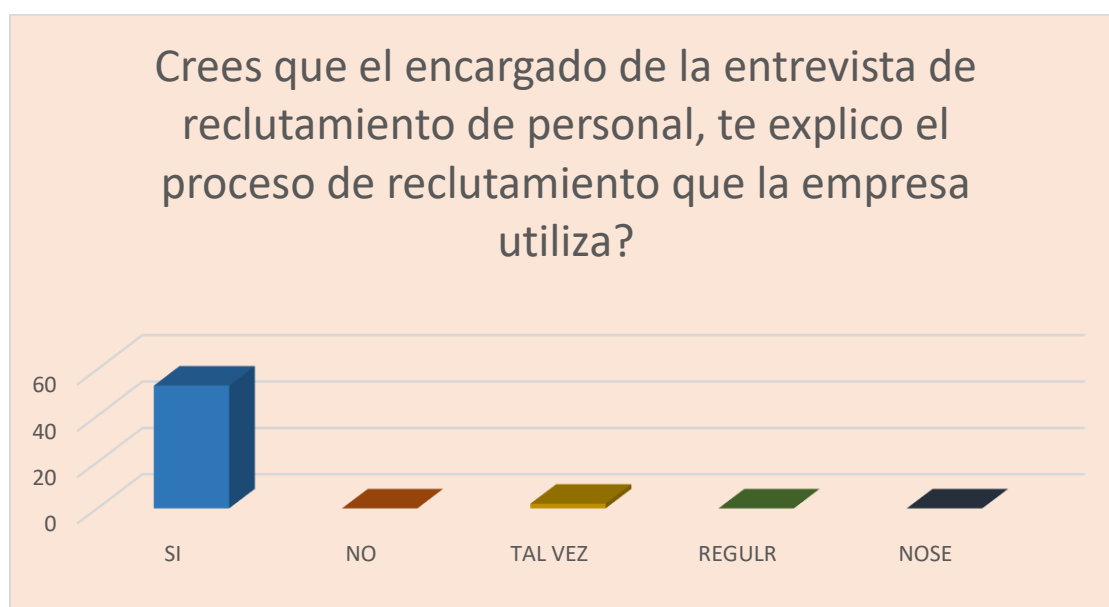
En la tabla 5 y figura 5 los candidatos entrevistados, tienen aceptación de más del 90 % sobre la información suministrada por parte del personal que realizo la entrevista, logrando despejar dudas sobre el empleo ofertado.

Tabla 6. *Pregunta ¿Crees que el encargado de la entrevista de reclutamiento de personal, te explico el proceso de reclutamiento que la empresa utiliza?*

SI	NO	TAL VEZ	REGULAR	NO SE
53	0	2	0	0

Fuente elaboración propia

Figura 6. *Claridad del proceso de reclutamiento de la empresa*



Fuente elaboración propia

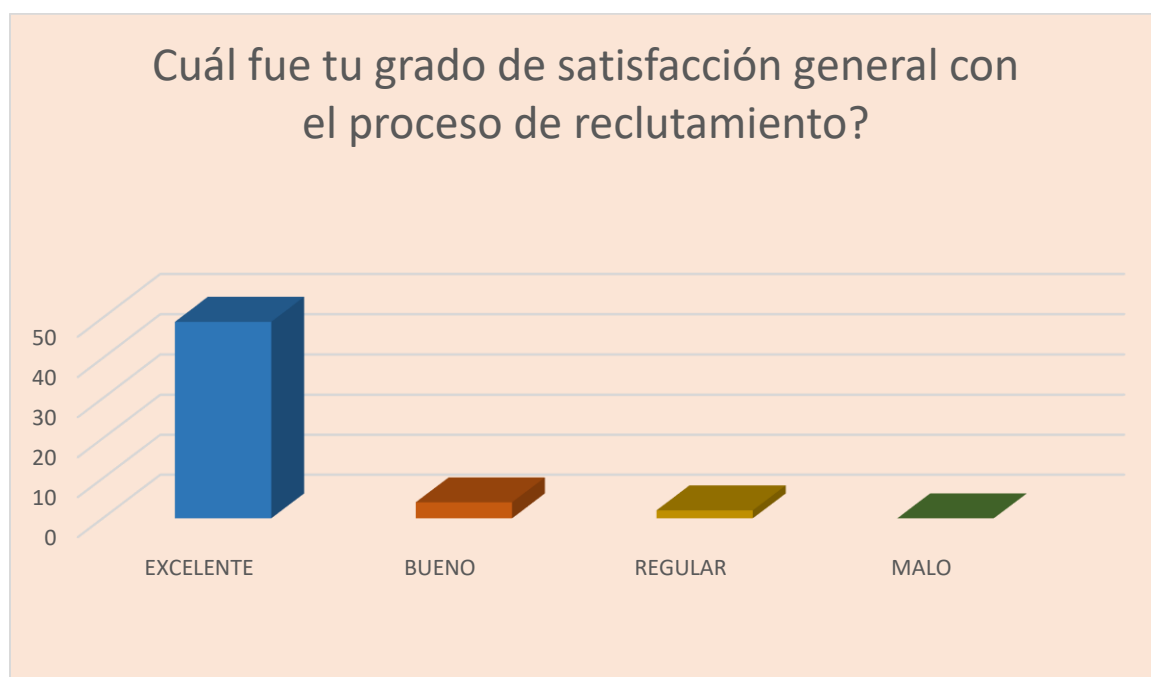
En la tabla 6 y figura 6 se evidencia que los candidatos en su gran mayoría manifiestan que entienden perfectamente el proceso de reclutamiento de la empresa, al igual que los pasos a seguir después de la entrevista y lo que conlleva dicho proceso.

Tabla 7. Pregunta ¿Cuál fue tu grado de satisfacción general con el proceso de reclutamiento?

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
49	4	2	0

Fuente elaboración propia

Figura 7. Gráfico de satisfacción en proceso de reclutamiento



Fuente de elaboración propia

En la tabla 7 y figura 7 el proceso de reclutamiento es satisfactorio, ya que se evidencia un nivel de satisfacción del 90%, un alto número de candidatos manifestaron estar satisfechos, sin embargo, al no tener una aceptación del 100% en el proceso se hace necesario realizar estudio de mejora y así lograr una mejora continua en los procesos.

Conclusiones

De acuerdo con la actividad realizada y como equipo de trabajo escogimos la selección de personal para ser desarrollado en la empresa Centro Bronce Christus Sinergia, ya que para la organización es fundamental crear un equipo competitivo y que este contribuya con el logro de las metas de la empresa, por ello, se debe tomar como una estrategia empresarial en las organizaciones.

Si dicho proceso no es llevado a cabo de forma correcta, se corre el riesgo de desaprovechar la oportunidad de contratar para la empresa personal con gran potencial y talento para el desempeño de las funciones en cuanto al puesto requerido o, peor aún, seleccionar a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización y el clima laboral.

Identificar las fortalezas, formación académica, disposición y actitud del personal a contratar es de vital importancia en el proceso de selección, ya que podemos analizar de manera detallada cual será el candidato indicado de acuerdo con el perfil de cada cargo.

Se hace fundamental organizar un equipo de trabajo que se enfoque en el cumplimiento de las metas de la organización y de esta manera lograr resultados positivos con el personal idóneo.

Recomendaciones

Se debe tener claridad que el proceso de reclutamiento y selección de personal se considera como una de las actividades más importantes del área de talento humano, ya que de esta depende lograr los resultados con el personal idóneo integrado a la empresa. El enfoque de este proceso debe ir encaminado a integrar de la mejor manera al capital humano que formara la planta de esta y así lograr el cumplimiento de las metas.

El entorno y las exigencias de cada personal a reclutar y profesionales demanda que se esté generando grandes cambios en las practicas que se acostumbren a hacer en esta labor de reclutamiento y selección de personal. Donde se implementen medidas más flexibles y adaptadas al cambio, de esa manera se logre construir en la empresa equipos de trabajo sólidos y se doten profesionales idóneos y capacitados. Con las aptitudes y los conocimientos que Christus Sinergia requiera.

La entrevista de reclutamientos es fundamental que no se puede improvisar y es importante crear familiaridad con el candidato para que tengas más tranquilidad, menos presión y pueden actuar de manera natural y así lograr una mejor disposición por parte del candidato, recordemos que no son máquinas y que se deben conocer lo más cómodos posible para identificar el nivel de sinceridad con el cual están dando respuesta a nuestras inquietudes.

Al lograr conversaciones reales, se logra que los candidatos tengan claridad de cada una de las necesidades de la empresa, las expectativas con el cargo a ocupar y lo que se les puede ofrecer. Por otro lado, tratemos de conocer un poco de su vida personal y de esta manera conocer más al candidato y a si mismo identificar que no solo cumple con el perfil laboral, sino que también cumple con la mejor actitud y disposición.

La cultura del respeto y escucha es primordial para que más que sientan una presión, sientan confianza de expresar lo que piensan dejando de un lado el deber – ser y mostrando más esencia el candidato, que cada entrevista o contratación sea una experiencia positiva por el área.

En los procesos de reclutamiento logramos ver como se realizan actividades, aplicación de psicoanálisis, pruebas especiales, entre otras. Hoy en día el apoyarse en tecnologías que ayuden a simplificar los procesos y organizarlos de la mejor manera, como el utilizar un software para gestión de capital humano, obtener herramientas que se necesiten para atraer candidatos más aptos que sean incorporados al equipo de trabajo de una manera más sencilla y eficiente.

Con el fin de evaluar el perfil profesional y cognitivo del candidato, se hace necesario para tener un mayor análisis del cargo a ocupar realizar una serie de funciones relacionadas con el mismo con el fin de validar de manera directa como el candidato aplica sus habilidades y conocimientos para realizar alguna labor o situación específica. Esta se convierte en una forma ágil de realizar el proceso de reclutamiento, ya que estamos enfocando sus capacidades a los procesos que va a realizar. Para este tipo de actividades es indispensable contar con los jefes de área o jefe inmediato el cual conoce de manera precisa las labores a desempeñar.

Bibliografías

- Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse – Ediciones Pirámide. (pp. 16-52). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=1>
- Ramos Ramos, P. (Coord.). (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a. ed.). Editorial ICB. (pp. 42-55).
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=5>
- Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.18-51).
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>
- Torres Laborde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano. Universidad del Norte. (pp.61-123).
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=10>
- Proceso de selección de personal — conocimiento de resultados. (2014, 1 junio). Accounter.
<https://accounter.co/boletines/proceso-de-seleccion-de-personal-conocimiento-de-resultados.html>
- Función pública decreto 256 de 1994 regula el proceso de selección mediante la comprobación del mérito. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14150>
- Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.56-65). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.106-140). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.66-68). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174)

González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.).

Universidad del Norte. (cap. 8. p. 345). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345)

Gerencie.com (2019). Contrato de Trabajo. Sus tipos, clases y formas.

<https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo.html>

Gan, F. y Triginé, J. (2012). Selección de personal. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/62722](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/62722)

Fernández López, F. (2016). Contratación laboral (UF0341). Editorial Tutor Formación.(pp 47-

93) <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.69-115). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174)

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.141-146). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Herrero Blasco, A. María del Rosario Perelló Marin y Herrero Blasco, A. (2018). (pp.166-177).

Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Editorial de la Universidad

Politécnica de Valencia. <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=166](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=166)

Dolan, S. L., López Cabrales. Valle Cabrera, R.(2014). (pp.107-130). La gestión de personas y del talento: La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI. McGraw- Hill.

<https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=7590&pg=1>

Dessler, G. (2015).). (pp.180-210). Administración de recursos humanos. Pearson Educación.

<https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=3504&pg=1>

Cabezas J.(2021).OVI. Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42162>

Anexos

Anexo. 1 formato del Perfil del cargo

PERFIL DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	
SEXO	
EDAD	
ESTADO CIVIL	
FORMACION ACADEMICA	
EXPERIENCIA	
PERSONALIDAD	
CAPACIDADES	
FUNCIONES DEL CARGO	

Anexo 2. Formato de las Pruebas Psicológicas

CARGO: _____
ÁREA: _____

TEST DE PERSONALIDAD	SI	NO
1. ¿Cree que el día no tiene bastantes horas para todas las cosas que debería usted hacer?		
2. ¿Siempre se mueve, camina o come con rapidez?		
3. ¿Se siente impaciente por el ritmo al que se desarrollan los acontecimientos?		
4. ¿Acostumbra a decir: "Ah, ajá" o "sí, sí, sí", "bien, bien", cuando le habla una persona apremiándola inconscientemente a que acabe de decir lo que tiene que decir?		
5. ¿Tiene tendencia a terminar las frases de otras personas?		
6. ¿Se siente exageradamente irritado incluso rabioso cuando el coche que le precede en una carretera rueda a una marcha que usted considera demasiado lenta?		
7. ¿Considera angustioso tener que hacer cola o esperar turno para conseguir una mesa en un restaurante?		
8. ¿Encuentra intolerable observar cómo otras personas realizan tareas que usted sabe que puede hacer más deprisa?		
9. ¿Se impacienta consigo mismo si se ve obligado a realizar tareas repetitivas (rellenar resguardos, firmar talones, lavar platos, etc.), que son necesarias pero le impiden hacer las cosas que a usted le interesan realmente?		
10. ¿Es usted de esas personas que leen a toda prisa o intentan siempre conseguir condensaciones o sumarios de obras literarias realmente interesantes y valiosas?		
11. ¿Se esfuerza por pensar o hacer dos o más cosas simultáneamente? Por ejemplo, al tiempo que intenta escuchar la charla de una persona, sigue dando vueltas a otro tema sin ninguna relevancia con lo que escucha.		
12. ¿Mientras disfruta de un descanso, continúa pensando en sus problemas laborales, domésticos o profesionales?		
13. ¿Tiene usted el hábito de acentuar excesivamente varias palabras que usted considera clave en su conversación ordinaria o la tendencia a articular las últimas palabras de sus frases más rápidamente que las palabras iniciales?		
14. ¿Encuentra difícil abstenerse de llevar cualquier conversación hacia los temas que le interesan especialmente, y cuando no lo consigue, pretende usted escuchar pero en realidad sigue ocupado en sus propios pensamientos?		
15. ¿Se siente vagamente culpable, cuando descansa y no hace nada durante		

Anexo 3. Encuesta proceso de reclutamiento

ENCUESTA PROCESO DE RECLUTAMIENTO EMPRESA CENTRO BRONCE CHRISTUS SINERGIA		
PREGUNTAS	RESPUESTAS	MARCA UNA X
¿Fue amable la recepcionista cuando llegaste a nuestra oficina?	SI	
	NO	
	TAL VEZ	
	NO OPINA	
¿Medio por el que se enteró sobre la oferta de la vacante?	INTERNET	
	RECOMENDADO	
	PERIODICO	
	REDES SOCIALES	
¿Había suficiente información en el anuncio de empleo?	SI	
	NO	
¿Cómo fue contactado por la compañía para concertar una entrevista?	Correo electrónico	
	Llamada telefónica	
	Citación por documento	
	Redes Sociales	
¿Crees que la persona encargada de la entrevista explico todos los detalles de la vacante?	SI	
	NO	
	TAL VEZ	
	NO SE	
¿Crees que el encargo de la entrevista de reclutamiento de personal, te explico el proceso de reclutamiento que la empresa utiliza?	SI	
	NO	
	TAL VEZ	
	REGULAR	
	NO SE	
¿Cuál fue tu grado de satisfacción general con el proceso de reclutamiento?	Excelente	
	Bueno	
	Regular	
	Malo	

Anexo 4. Formato Informe de las entrevistas

Nombre Del Aspirante					
Dirección			FECHA		HORA
Presentación Personal	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	CUALIDADES SOBRESALIENTES
Expresión Verbal					
Modales					
Extroversión					
Seguridad en si Mismo					
Dinamismo, Entusiasmo					
Relaciones Interpersonales					
Discreción y Confiabilidad					
Espíritu de Colaboración					
Responsabilidad					
Inteligencia Practica					
Capacidad de Razonamiento					
Capacidad de Liderazgo					
Iniciativa					
Persistencia, Constancia					
Actitud Frente al Cambio					
Interés por Capacitarse					
Conocimiento para el Cargo					
Motivación para el Cargo					
Concepto general sobre el aspirante:					
Firma del entrevistador					

Anexo 5. Formato verificación cumplimiento de requisitos

FECHA DE VERIFICACIÓN:		N°					
MOTIVO DE LA VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS:							
Requisitos del Empleo según Manual de Funciones:							
IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO A PROVEER							
NIVEL							
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO							
DEPENDENCIA							
CARGO DEL JEFE INMEDIATO							
CUMPLIMIENTO DE LEY DE CUOTAS		HOMBRES	DE LA MUJERES				
REQUISITOS EXIGIDOS EN EL MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIA LABORALES							
ESTUDIO							
EXPERIENCIA		años	de experiencia clasificada en:				
ALTERNATIVAS		RELACIONADA	PROFESIONAL				
TARJETA PROFESIONAL							
IDENTIFICACIÓN DEL CANDIDATO							
NOMBRE:			DOCUMENTO IDENTIDAD				
CARGO ACTUAL:							
DEPENDENCIA:							
ESTUDIO DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS							
Concepto	Estudio de Cumplimiento Según Evidencia de la Hoja de Vida			Cumple			
ESTUDIO	PREGRADO						
	POSGRADO						
	TARJETA PROFESIONAL						
EXPERIENCIA	EMPRESA	CARGO	TIEMPO	TOTAL TIEMPO (AÑOS)	CLASE EXPERIENCIA	CUMPLE	
		EXPERIENCIA PROFESIONAL			PROFESIONAL	SI	
					RELACIONADA		
				0.00	PROFESIONAL		
					RELACIONADA		
				0.00	PROFESIONAL		
					RELACIONADA		
				0.00	PROFESIONAL		
					RELACIONADA		
				0.00	PROFESIONAL		
					RELACIONADA		
				0.00	PROFESIONAL		
					RELACIONADA		
				0.00	PROFESIONAL		
					RELACIONADA		
				0.00	PROFESIONAL		
					RELACIONADA		
				0.00	PROFESIONAL		
					RELACIONADA		
	TOTAL TIEMPO EXPERTICIA LABORAL REQUERIDA		0	-	RELACIONADA		
			0	-	PROFESIONAL		
	DETERMINACIÓN DE CUMPLIMIENTO						SI
Cumple con la totalidad de los requisitos exigidos para el cargo?							
OBSERVACIONES:							
NOMBRES Y APELLIDOS (MAYÚSCULA Y NEGRITA)							
Subsecretaría de Gestión de Talento Humano							

Anexo 6. Formato verificación documentos para ingresar como empleado a la empresa

Palmira (valle del Cauca): _____

Nombre: _____

Cargo y Código: _____

No.	DOCUMENTOS	CONTROL	FECHA	FOLIOS
1	Formato de verificación de requisitos mínimos del cargo.	SI _____ NO _____		
2	Documento que lo acredita como seleccionado para el empleo	SI _____ NO _____		
3	Oficio de notificación	SI _____ NO _____		
4	Oficio de aceptación del empleo	SI _____ NO _____		
5	Copia del documento de identificación o libreta militar.	SI _____ NO _____		
6	Copia de la tarjeta profesional si aplica	SI _____ NO _____		
7	Formato de hoja de vida	SI _____ NO _____		
8	Soportes documentales de estudios y experiencia que acredite los requisitos del cargo	SI _____ NO _____		
9	Contrato	SI _____ NO _____		
10	Certificado antecedentes policía judiciales	SI _____ NO _____		
11	Certificado de juicios fiscales vigente- contraloría.	SI _____ NO _____		
12	Certificado de antecedentes disciplinarios procuraduría	SI _____ NO _____		
13	Certificado de aptitud laboral (examen médico de ingreso).	SI _____ NO _____		
14	Certificación bancaria	SI _____ NO _____		
15	Afiliación A EPS	SI _____ NO _____		
16	Afiliación a fondo de pensiones.	SI _____ NO _____		
17	Afiliación a fondo de cesantías	SI _____ NO _____		
18	Afiliación a caja de compensación familiar	SI _____ NO _____		
19	Afiliación A ARL	SI _____ NO _____		
23	Constancia de Inducción	SI _____ NO _____		

Anexo. 7 formato Manual de funciones

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
NIVEL	
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	
CÓDIGO	
GRADO	
NO. DE CARGOS	
DEPENDENCIA	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	
NATURALEZA DEL CARGO	
II. ÁREA FUNCIONAL	
III. PROPÓSITO PRINCIPAL	
IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
COMUNES	DEL NIVEL JERÁRQUICO
VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA